

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

С. Б. Абдужабборов

СамГУ им. А. Навои, Узбекистан, г. Самарканд

Ключевые слова: *кризис, предприятие, банкротство, процесс развития кризиса, антикризисное управление.*

Социально-экономическое развитие многих стран мира свидетельствует о том, что последствиями мирового финансово-экономического кризиса, начавшегося в 2008–2009 годах, стали глубокие спады производства, финансовые потрясения, массовая безработица, острые социальные конфликты. В целях смягчения этих последствий кризиса практически все без исключения государства приняли антикризисные программы. Подобная программа была принята и в Узбекистане [1], в которую включены меры, позволяющие значительно активизировать использование всех имеющихся инструментов экономической и социальной политики в целях недопущения необратимых, разрушительных процессов в экономике, подрывающих долгосрочные перспективы развития страны, обеспечивая решение стратегических задач.

Достижение устойчивого экономического роста и обеспечение благосостояния населения во многом определяется финансово-экономическим положением предприятий различных форм собственности, функционирующих в отраслях республики, теми возможностями развития, которыми они располагают в сложившихся условиях хозяйствования. Известно, что на протяжении всего жизненного цикла предприятия испытывают спады и подъемы в своей деятельности. Однако, как показывает практика, такие затяжные спады могут привести к кризису и, как результат, к несостоятельности и банкротству. Кризис – это естественный процесс возникновения последствий, спровоцированных событиями, присущих деятельности любого предприятия на протяжении всей его жизнедеятельности. Кризис создает для любого хозяйствующего субъекта «окно» возможностей, в рамках которого происходит его мотивирование к изменениям. При его закрытии обратный процесс практически невозможен. В связи с этим, в современных условиях одной из основных экономических задач становится определение наиболее эффективных путей выявления и недопущения кризиса в предприятии.

В практике многих государств, в том числе и в странах с рыночной экономикой, банкротство предприятий является обычным фактом. Однако социальные и экономические последствия от ликвидации предприятий в случае его банкротства чрезвычайно тяжелы для общества. Поскольку в условиях экономической трансформации, процесс банкротства обладает

специфическими особенностями, а социальные его последствия особенно негативны.

В Узбекистане с целью снижения воздействия кризисных явлений на экономику республики осуществлены программные меры по всесторонней государственной поддержке предприятий реального сектора. На 796 предприятиях осуществлены программы реструктуризации, финансового оздоровления предприятий и расширения производственной деятельности. В результате, на 88,4 % из них увеличили объемы производства и реализации, на 7,2 % проведены работы по реконструкции и техническому перевооружению. Из 193 предприятий-банкротов, находящихся в ликвидационном производстве, 42 – реализованы на открытых аукционах новым собственникам, 43 – восстановили платежеспособность, 8 – переданы на баланс коммерческих банков, а по остальным предприятиям-банкротам проводятся соответствующие процедуры банкротства в установленном порядке [2]. Как мы видим, из всех предприятий, находящихся в ликвидационном производстве, практически к половине предприятий применяются процедуры банкротства.

Кризис предприятия вызывается несоответствие его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. Процесс развития кризиса можно разделить на три стадии развития кризиса – управленческий, финансовый и экономико-правовой.

Первый (предкризисный) период на предприятии начинается со стратегического кризиса, к которому приводит отсутствие четкой или недостаточно развитой системы стратегического управления. Углубление стратегического кризиса приводит к возникновению структурного кризиса. На этом этапе сокращаются масштабы деятельности предприятия, снижается доля рынка, уменьшается прибыль, сокращается численность персонала, возникают проблемы с качеством продукции.

Второй период острого кризиса начинается с кризиса ликвидности (обеспеченности). В этот период увеличивается задолженность предприятия перед кредиторами, ухудшаются показатели ликвидности предприятия. Если ничего не предпринимать, то кризис ликвидности может из временного ухудшения состояния предприятия перейти в неплатежеспособность предприятия. Неплатежеспособность здесь может быть временная, вызванная отсутствием или недостатком денежных средств для расчетов с кредиторами на момент наступления сроков платежей, из-за того, что дебиторская задолженность не в полной мере возвращена. Также неплатежеспособность может быть хронической, когда предприятие не может погасить срочные обязательства по причине недостатка имущества в своих активах.

Следующим периодом - третьим, является период хронического кризиса (острый непреодолимый кризис). Он включает в себя временную неплатежеспособность, несостоятельность и банкротство. В периоде хронического кризиса предприятие находится в состоянии хаоса, нарушаются обычный ритм производства, кредиторы требуют изменения условий кредита, а поставщики – предоплаты.

Ученые рассматривают кризис как явление с позитивным его восприятием. В основу заложена не борьба с кризисом, а реструктуризация системы, соответствующей новой стратегии и отношениям с партнерами. Таким образом, устранение с рынка обанкротившихся предпринимательских структур – непереносимое условие эффективного функционирования рыночного механизма. Однако предотвратить банкротство, обеспечить продолжительное процветание этих структур – задача значительно более важная. Решению именно этой задачи подчинена система мер, именуемая антикризисным управлением.

В экономической теории и практике имеется множество работ ученых по антикризисному управлению [3–7], в которых дается различное определение его сущности и, соответственно, подходов к осуществлению. Так, антикризисное управление (crisis management) чаще понимается как один из аспектов public relations. В этой связи, нередко в описании, к примеру, функций антикризисного управления упор делается на коммуникативный аспект. Также имеется мнение, что антикризисное управление лежит скорее в области отношений, а не реальных процедур [3].

На сегодняшний день антикризисное управление предприятиями для Узбекистана является довольно таки новой дефиницией, требующей рассмотрения ее с различных точек зрения. В данной статье нами выдвинута следующая рабочая гипотеза: на основе изучения научных теорий и практических подходов различных авторов доказать необходимость разработки на предприятии комплекса стратегий выхода из кризиса на разных стадиях развития этого кризиса. Стратегии должны иметь системный характер, а ситуация с кризисом на предприятии должна отслеживаться с помощью финансовых и других показателей. Стратегии выхода предприятия из кризисной ситуации разрабатываются на стадиях стратегического кризиса, структурного кризиса, кризиса ликвидности, временной неплатежеспособности, основательной неплатежеспособности и несостоятельности, вплоть до переломного момента. Докажем нашу выдвинутую гипотезу.

Как правило, антикризисное управление подразделяется на два типа:

1. Антикризисное управление со стабильно функционирующим предприятием. Такое управление включает в себя профилактику кризиса, недопущение его наступления, максимальное сглаживание циклических колебаний, то есть постоянное отслеживание состояния факторов кризиса, реализация превентивных мер по наступлению кризисной ситуации.

2. Антикризисное управление предприятием, находящимся в кризисе. Данный тип управления включает в себя вывод предприятия из кризиса, разработку и реализацию антикризисной стратегии, вывод предприятия на нормальный уровень функционирования.

Как известно, ключевой основой организации антикризисного управления предприятием является ряд разработанных на практике принципов управления кризисами:

1. Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Так как возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, диагностика возможности возникновения кризиса должна проводиться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации, в том числе посредством разработки определенной стратегии (первое подтверждение поставленной гипотезы).

2. Срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому, чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие. В данном случае может быть также разработана определенная стратегия (второе подтверждение поставленной гипотезы).

3. Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия (третье подтверждение поставленной гипотезы).

4. Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

В заключении отметим, что можно долго и упорно рассматривать классификацию кризисных ситуаций, изучать их возможные причины и исследовать инструменты регулирования. Но, все-таки, хочется еще раз обратить внимание на основную причину их возникновения – это неэффективное управление предприятием. И, как показывает практика, само по себе антикризисное управление предприятием в данном случае является, по сути, исправлением допущенных ранее ошибок.

Литература

1. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана.
2. <http://www.uzinform.com/ru/news>.
3. Stevens, Michael. Crisis, What Crisis? Marketing, Aug 27, 1992, p. 26–27.
4. Patterson, Bill. Crises impact on reputation management // Public Relations Journal, Nov 1993, v49n11, p. 48.
5. Mitroff, Ian I. Crisis management and environmentalism :A natural fit // California Management Review Winter 1994, v36n2, p. 101–113.
6. Антикризисное управление / под ред. И.К. Ларионова. – М. Дашков, 2009. – 292 с.
7. Зуб Т.А. Антикризисное управление. – М.: АспектПресс, 2006. – 320 с.

8. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. – Киев: Ника-Центр, Эльга, 2003. С. 227–234.
9. Коротков Э.М. Антикризисное управление. – М.: Инфра-М, 2010. – 240 с.
10. Орехов В.И. Антикризисное управление: учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Н.П. Гапоненко. М.: ИНФРА – М, 2008. 544 с.
11. Бендиков М.Т., Джамай Е.В. Совершенствование диагностики финансового состояния предприятия / М.Т. Бенедиктов, Е.В. Джамай // Менеджмент в России и за рубежом – 2007 – № 5 – 81 с.
12. Лигоненко Л.О. Антикризисное управление предпринимательством: теоретико-методологические подходы и практический инструментарий. – К.: Киев. нац. торг.-экон. ун-т, 2004. – 580 с.